

# LE RAPPORT ANNUEL de GESTION

Pierre Voyer



Université du Québec  
École nationale d'administration publique

# THÈMES ABORDÉS



Des **constats** traduits en **questions** et en **propositions** sur :

- ✓ La **chaîne de VALEUR** ajoutée des indicateurs
- ✓ Le **portrait** dégagé par un rapport annuel
- ✓ La **représentation** de l'information

# Constats en vrac ...



← Esprit et structure. Passage GPR effectué ?

*Devoir rendre compte vs vouloir informer*

← Nature et précision des indicateurs choisis

← Beaucoup de **texte** et de **tableaux détaillés**  
de chiffres ± évocateurs

← Certains rapports ont peu de **graphiques**

← **Synthèses** peu visuelles et peu illustrées

← **Initiatives** énoncées sans degré d'avancement

# **Ce qui crée la valeur ajoutée des indicateurs**

- *La définition relative et absolue : nombre et %*
- *Le portrait d'ensemble*
- *Le choix des ventilations. Une valeur ajoutée ?*
- *La mise en perspective. La performance dépend*
  - *de ce à quoi on se compare*
  - *De nos opportunités et de nos capacités*

# **Arrimages importants : une chaîne informationnelle**

- *objectifs et cibles ↔ indicateurs identifiés***
- *résultats réels ↔ information représentée***
- *formes de représentation ↔ valeur*  
*(ajoutée) de l'information véhiculée***
- *interprétations possibles et explications ↔*  
*compréhension par les divers lecteurs visés***

# La chaîne de VALEUR des indicateurs

## 1. MESURE

- Identifier les bons indicateurs
  - Adéquation Objectifs \_ Cibles \_ Indicateurs
  - Équilibre Quantité \_ Qualité \_ Coûts \_ Délais
- Formuler, mesurer et calculer
- Comparer: trouver bonnes balises et comparatifs
- Illustrer et tabuler: choix Graphique\_Tableau\_Texte
  - Ventilations : précision et niveaux de détails, mais...
  - Intégration, portrait d'ensemble : **tableau de bord**

# La chaîne de VALEUR des indicateurs

## 2. « APPRÉCIATION »



### → Apprécier et évaluer

→ le respect des engagements

→ l'atteinte des objectifs et des cibles

→ l'évolution (variations et tendance)

et le positionnement ou étalonnage

→ la réalisation des grands dossiers et initiatives

→ la contribution des programmes, initiatives, unités

# La chaîne de VALEUR des indicateurs

## 3. UTILISATION de GESTION

→ Interpréter, contextualiser en reliant les

résultats:

→ aux inducteurs *drivers* internes de performance

→ aux déterminants externes explicatifs

→ Réinsérer les améliorations à apporter

dans le prochain cycle de gestion :